



Revue d'économie industrielle

137 | 1er trimestre 2012
Varia

Considérer les relations interfirmes pour comprendre l'adoption de pratiques socialement responsables : arguments à partir d'une critique du *Business Case*

Vincent Frigant



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rei/5297>

DOI : 10.4000/rei.5297

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 15 janvier 2012

Pagination : 65-84

ISSN : 0154-3229

Référence électronique

Vincent Frigant, « Considérer les relations interfirmes pour comprendre l'adoption de pratiques socialement responsables : arguments à partir d'une critique du *Business Case* », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 137 | 1er trimestre 2012, mis en ligne le 15 janvier 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rei/5297> ; DOI : 10.4000/rei.5297

CONSIDÉRER LES RELATIONS INTERFIRMES POUR COMPRENDRE L'ADOPTION DE PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES : ARGUMENTS À PARTIR D'UNE CRITIQUE DU *BUSINESS CASE*

Mots-clés : Responsabilité sociale des entreprises, RSE, Coordination interfirmes, Relations verticales interfirmes, Business Case, Automobile.

Key words : Corporate Social Responsibility, CSR, Coordination mechanisms, Vertical relationships, Business Case, Automotive.

INTRODUCTION

La question de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue depuis quelques années une problématique centrale de la vie des entreprises et a entraîné un nombre important de publications en sciences sociales. Une question largement débattue concerne la motivation des entreprises. Comme l'observe M. Porter (cité par Gond, Igalens, 2008, p. 78), quelles que soient les motivations profondes de l'équipe dirigeante, celle-ci doit nécessairement, à un moment ou un autre, justifier de son engagement dans la RSE en développant une argumentation en termes de rentabilité. Ainsi, la littérature en économie, et plus encore en gestion, s'est considérablement attachée à expliquer en quoi les pratiques socialement responsables étaient compatibles, ou non, avec la performance économique. Plusieurs voies analytiques ont été empruntées en fonction de la signification donnée à la RSE et des fondements théoriques adoptés (pour des synthèses cf. Gond, Igalens, 2008 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007).

Une voie privilégiée consiste à soutenir que la RSE produit des effets positifs, certes éventuellement avec délais, qui surcompensent les coûts de sa mise

en œuvre. La RSE ne doit pas s'appréhender comme relevant d'un arbitrage entre « faire du bien » et « se faire du bien » ; il est possible de concilier objectifs socio-environnementaux et économiques selon une dynamique « gagnant-gagnant ». Connus sous le terme de *Business Case*, ces travaux adoptent, au fond, une démarche micro-économique en cherchant à identifier des actions ponctuelles conciliant objectifs économique et socio-environnemental.

L'optimisme porté par cette analyse mérite cependant d'être questionné. Dans ce travail, nous souhaitons montrer que l'approche en termes de *Business Case* conduit à une impasse car elle néglige les interactions interfirmes. Nous soutiendrons la thèse que la compréhension de l'engagement vers des pratiques responsables suppose de saisir comment se nouent les relations interfirmes d'une part et que l'on résolve les contradictions internes à ces relations d'autre part.

En effet, l'essentiel des travaux relevant du *Business Case* est produit par des gestionnaires qui adoptent un point de vue firmo-centré négligeant les dynamiques concurrentielle et industrielle (Capron, 2009 ; Acquier, Aggeri, 2008). Cette restriction du champ d'analyse est nécessaire afin de réaliser en pensée et/ou en calcul la démonstration que la firme possède un intérêt économique à engager l'action x ou y. Toutefois, cette réduction du champ d'analyse s'avère problématique pour une raison fondamentale qui constituera l'essentiel de notre argumentation : elle conduit à négliger que les pratiques concrètes des firmes sont contraintes par les interactions qu'elles entretiennent avec d'autres firmes. La démarche firmo-centrée du *Business Case* ignore largement les enseignements des travaux réalisés en économie industrielle, en particulier ceux sur les relations interfirmes (Baudry, 2005). Pourtant, dès que l'on considère la manière dont se coordonnent les firmes, on perçoit que l'agenda de recherche du *Business Case* apparaît trop restrictif.

Notre démonstration sera structurée en deux parties. Dans une première partie nous présenterons rapidement l'approche en termes de *Business Case*, nos critiques principales et une série de travaux émergents qui cherchent à dépasser certains points délicats mais sans totalement y parvenir. La deuxième partie montrera, à partir de l'exemple de l'industrie automobile, qu'une approche centrée sur le système de la coordination interfirmes explique pourquoi l'avènement d'entreprises socialement responsables demeure problématique. En ce sens, cette deuxième partie peut s'interpréter comme une critique externe envers le *Business Case* tout en militant pour des travaux futurs en économie industrielle.

I. — LES LIMITES DES APPROCHES CENTRÉES SUR LA FIRME

Une des voies suivies pour montrer l'intérêt d'adopter des pratiques socialement responsables consiste à rationaliser ce type de décisions sous le couvert d'un argumentaire qui relève du calcul économique. Au-delà de la satisfaction

des parties prenantes, l'enjeu est de montrer qu'il est *efficace* d'être socialement et/ou environnementalement responsable.

Références parmi les managers, M. Porter et M. Kramer (2002, 2006) illustrent cette voie de manière emblématique. Ils avancent qu'il est possible de rendre compatibles rentabilité et RSE. D'un point de vue stratégique, l'engagement dans des pratiques socialement responsables ne relève pas uniquement d'une logique de coûts supplémentaires ; ces pratiques sont potentiellement, une fois clairement identifiées et valorisées, « a source of opportunity, innovation, and competitive advantage » (Porter, Kramer, 2006, p. 80). Certes la démarche n'est pas aisée, s'avère idiosyncrasique à la firme considérée mais en menant la réflexion sur les enjeux et opportunités de la RSE au plus haut niveau de l'entreprise (niveau stratégique), la firme doit pouvoir concevoir des pratiques « gagnant-gagnant ». Toutefois, cette approche ne va pas sans poser problèmes.

1.1. Une évaluation critique du *Business Case*

En arrière-plan des approches en termes de *Business Case* figure l'hypothèse qu'il est possible de réaliser un calcul économique où finalement le coût d'une mesure est compensé par un gain économique. On peut identifier deux perspectives mobilisant ce raisonnement (1).

Dans une version restrictive, il s'agit de considérer que l'engagement dans des pratiques socialement responsables correspond à un investissement financier dont, une fois adéquatement paramétré en fonction des caractéristiques des firmes, on pourrait estimer les rendements futurs. Le choix d'engager telle ou telle pratique de RSE relève d'un calcul d'optimisation établi selon un principe coût/avantage faisant preuve d'une rationalité quasiment substantive (voir McWilliams, Siegel, 2001).

À cette première lecture très étroite, on peut en opposer une deuxième plus qualitative où il s'agit de considérer que l'engagement dans des pratiques socialement responsables est porteur de retombées positives, directes ou indirectes. Si certaines mesures peuvent faire l'objet d'un calcul quantitatif, on privilégie dans cette lecture une approche plus qualitative. Principalement positionnée à un niveau stratégique, cette interprétation du *Business Case*, met en avant trois grandes lignes d'argumentation.

La première repose sur la mise en évidence d'un accroissement de l'efficacité de processus de production découlant des investissements RSE : 1) la réduction des coûts de fonctionnement suite à l'adoption de technologies éco-

(1) Nous remercions les rapporteurs pour nous avoir incités à établir clairement cette distinction.

efficientes (consommations matières, énergie, eaux...); 2) la réduction de la probabilité d'accidents industriels qui permet une diminution des primes d'assurance et/ou des indemnités en cas d'incidents mais aussi dans le registre de la post-production des coûts de dépollution et recyclage; 3) l'accroissement de la productivité et de l'implication des salariés grâce à l'effet d'attraction et de conservation des meilleurs salariés.

La deuxième insiste sur les opportunités marchandes obtenues grâce à de telles pratiques. 1) L'amélioration de l'image de l'entreprise aux yeux des clients; 2) l'accès à des marchés spécifiques, comme par exemple le positionnement sur le marché du commerce équitable; 3) dans une vision élargie, Gond et Igalens (2008, p. 88) soulignent que la RSE peut être un moyen d'élever le niveau des barrières à l'entrée.

La troisième ligne d'argumentation s'inscrit dans une perspective de dynamique d'apprentissage managérial autour de l'idée que la firme améliore sa capacité à combiner et favoriser la création de nouvelles compétences (Porter, Kramer, 2005). L'instauration de pratiques socialement responsables serait le vecteur d'une transformation organisationnelle de l'entreprise. On s'éloigne fortement ici de la perspective strictement calculatoire de McWilliams et Siegel puisque, par essence, les retombées ne sont pas commensurables mais dénotent une inflexion, une orientation, qui tend à rendre plus efficace l'organisation.

En termes de méthode d'analyse, les auteurs travaillant cette question cherchent à dresser un inventaire visant l'exhaustivité des effets positifs à attendre (parfois complétés par les éléments potentiellement négatifs) (*cf.* le recueil de textes édités par Schaltegger, Wagner, 2006). La valeur ajoutée d'un article à l'autre consiste, bien souvent, à découvrir de nouveaux leviers, à relativiser ceux précédemment relevés, à trouver une nouvelle lecture des mesures RSE. Du coup, on en arrive à des « papiers catalogues » comme l'illustre le chapitre de Spirit (2006). Il considère 12 variables qui sont impactées par la mise en œuvre de pratiques socialement responsables: 1) le management de la chaîne d'approvisionnement, 2) l'innovation, 3) la productivité des outputs, 4) celle des inputs, 5) la différenciation, 6) la réputation, 7) la capacité d'attraction sur les salariés, 8) la position sur le marché, 9) la communication, 10) la valeur pour le consommateur, 11) le consentement à payer, 12) le profit. La suite de la démarche consiste à noter sur une échelle à six niveaux (impacts positifs, négatifs ou neutres et trois notes hybrides +/-, n/+, -/n) l'effet des mesures de RSE en fonction des orientations privilégiées (à destination des médias, des consommateurs, des ONG, des fournisseurs, de l'État, des employés...).

Que le lecteur ne se méprenne pas sur notre jugement envers ce type d'articles. Il ne s'agit pas de les dénigrer. Ils contribuent à une meilleure compréhension de ce qu'est la RSE et de ses impacts sur les entreprises. En outre, ils ouvrent des perspectives intéressantes pour les managers car ils constituent des grilles de lecture pour identifier des leviers mobilisables.

Toutefois, on peut s'interroger sur la portée de l'entrée analytique pour appréhender la question de la diffusion des pratiques socialement responsables : raisonner à l'échelle de la firme. Comme le suggère J.-C. Dupuis (2008) lorsqu'il confronte la théorie des parties prenantes aux enseignements des recherches sur la firme réseau, les pratiques de RSE peuvent produire leurs effets (positifs ou négatifs) en dehors de la firme elle-même ; et typiquement dans sa chaîne de valeur. Dès lors, ce n'est pas tant la performance sociale et économique de LA firme qu'il conviendrait d'examiner mais celle de l'ensemble de sa chaîne de valeur. De même, F. Palpacuer (2008) rejoint J.-C. Dupuis lorsqu'elle explique que de réels progrès concernant les conditions de travail dans les pays émergents sont conditionnés à une reconception de la gouvernance des chaînes de valeur dans le contexte actuel de la globalisation.

En fait, la limite fondamentale de l'approche en termes de *Business Case* concerne le choix de l'unité d'analyse. L'approche est « firmo-centrée » (Acquier, Aggeri, 2008) puisqu'elle considère que c'est en raisonnant « depuis elle » et « vers elle », certes en considérant son environnement et en particulier ses parties prenantes, que la firme peut prendre les décisions assurant la cohérence des objectifs sociaux, environnementaux et économiques. M. Capron (2009) dénonce ainsi « l'inanité » (*sic !*) du *Business Case* compte tenu de son incapacité à penser la dynamique concurrentielle.

Fondamentalement, ces auteurs convergent vers l'idée que le *Business Case* accorde une trop forte autonomie aux firmes. Les décisions des firmes apparaissent relativement libres de contraintes productives et économiques en ce sens que leurs décisions d'engagement dans la RSE relèvent d'une analyse coût-bénéfice menée de manière statique sans tenir compte des effets de rétroaction et des contraintes externes imposées par le jeu concurrentiel et productif. Or, une bonne part des décisions des firmes se prend en dehors d'elles-mêmes. Le registre des possibles s'avère finalement plus étroit que ce que suggère le *Business Case*. Certes, l'entreprise peut modifier son processus de production pour le rendre plus écologique mais encore faut-il que cette modification soit acceptée par les clients et les fournisseurs. Autrement dit, que cette modification soit compatible avec le fonctionnement de ses relations verticales amont et aval. Récemment certains travaux se sont orientés vers cette direction en cherchant à réintroduire ce jeu de contraintes. Dans le prolongement du *Business Case*, ils entendent justifier l'efficacité (la démarche demeure similaire) de l'engagement dans des pratiques socialement responsables en raisonnant sur l'ensemble d'une chaîne de valeur.

1.2. Les insuffisances d'une lecture *top-down* dans les approches en termes de chaînes de valeur responsables

Ces dernières années plusieurs groupes de chercheurs ont convergé vers l'idée selon laquelle l'analyse du développement des pratiques socialement responsables gagnerait à introduire les phénomènes d'interaction entre firmes. En effet, dans une chaîne de valeur, les décisions prises par un acteur se réper-

cutent sur les autres membres de la chaîne, et donc penser la RSE au niveau d'une filière suggère de prendre en compte ces mécanismes d'interaction. Récemment deux numéros spéciaux de revues ont ainsi tenté de promouvoir les notions de *Green Supply Chain* (Zhu, Sarkis, Lai, 2007 ; Zhu, Sarkis, Lai, 2008) et *Sustainable Supply Chain* (*International Journal of Production Economics*, 2008 ; Linton, Klassen, Jayaraman, 2007).

Bien que ces travaux ne se développent pas (encore) sur un corpus harmonisé, on peut identifier quelques principes communs. Tout d'abord, notons qu'ils adoptent un point de vue essentiellement managérial et s'inscrivent dans une lecture plutôt qualitative du raisonnement coût/bénéfice. Ensuite, ils entendent inscrire la problématique de la RSE en dehors d'une question strictement limitée à la frontière de la firme car une entreprise véritablement responsable est celle qui parvient à structurer l'ensemble de sa chaîne de valeur, de l'amont (l'approvisionnement) à l'aval (livraison aux clients et recyclage des produits) de manière responsable. Évidemment, cette extension conduit à considérablement élargir le registre des domaines à étudier :

— puisqu'il s'agit de s'assurer que chaque acteur de la chaîne s'inscrive individuellement dans une démarche de RSE : les donneurs d'ordres évidemment mais aussi l'ensemble du tissu des fournisseurs et en aval les filières de recyclage incluant les acteurs en charge de la collecte jusqu'aux entreprises s'occupant du retraitement des déchets. Le rôle des certifications, sociales ou environnementales, est à ce titre régulièrement mis en avant car elles crédibilisent l'offre du fournisseur et rassurent le client final sur la véracité des affirmations éthiques du donneur d'ordres (Hughes, Wrigley, Buttle, 2008 ; Perez-Aleman, Sandilands, 2008) ;

— puisqu'il s'agit de s'assurer que les décisions individuelles sont compatibles avec l'établissement d'une chaîne de valeur responsable. Ainsi, une attention soutenue doit être portée *ex ante* à la conception du produit avec des questions sur l'impact du produit sur le processus de production, sur les produits joints liés à son usage, sur sa durée de vie, sur son recyclage et retraitement (Linton, Klassen, Jayaraman, 2007). Il faut également s'assurer que les flux inter-firmes sont de nature socialement responsables. L'aspect logistique compte tenu de sa forte charge environnementale constitue un sujet singulièrement étudié que ce soit en amont ou aval (Quariguasi Frota Neto, Bloemhof-Ruwaard, 2008 ; Krikke *et al.*, 2008).

Cette double attention *aux agents pris individuellement et aux interactions entre agents* amène à explorer différentes dimensions de la transmission des pratiques socialement responsables le long de la chaîne. Certains travaux s'attachent à identifier quels peuvent être les rôles respectifs des fournisseurs et donneurs d'ordres dans ces développements. On met par exemple en évidence que des interactions étroites entre fournisseurs et donneurs d'ordres permettent d'accroître l'éco-performance des processus de production (Saint-Jean, 2002 ; Vachon, Klassen, 2008). D'autres travaux se veulent beaucoup plus instrumentaux. L'objectif est de proposer des grilles d'interprétation et d'évaluation

des engagements dans la RSE des fournisseurs à l'image du travail de Zhu, Sarkis et Lai (2008) qui proposent une méthodologie visant à évaluer le degré de performance sociale et environnementale des chaînes de valeur. Parallèlement, des travaux prolongent l'examen de l'intérêt économique à impliquer leurs fournisseurs dans des démarches socialement responsables, en particulier dans les secteurs où l'image de marque importe fortement (comme l'agro-alimentaire ou le textile) : « l'entreprise gagnante » parvient à certifier l'implication de sa chaîne de valeur et parvient à la valoriser d'un point de vue marketing (Christmann, 2004 ; Frenken, Scott, 2002). Enfin, plus récemment certaines analyses soulignent que les pratiques de certifications des fournisseurs (et plus généralement des chaînes de valeur) peuvent être créatrices de barrières à l'entrée (volet positif justifiant l'engagement dans la RSE) mais (volet négatif) qu'elles risquent de nuire aux PME ou coopératives des pays les moins développés (Perez-Aleman, Sandilands, 2008).

Ce travail de Perez-Aleman et Sandilands ouvre une perspective intéressante car il réintroduit le point de vue des fournisseurs. En effet, les travaux sur la responsabilité des chaînes de valeur souffrent de ce que nous pouvons appeler un « tropisme donneur d'ordres » : ils se focalisent sur l'intérêt économique et les instruments disponibles *pour les donneurs d'ordres* d'implémenter leur démarche de RSE le long de leur chaîne. De fait, la plupart des travaux négligent de positionner la problématique du point de vue des fournisseurs. Ces derniers constituent en quelque sorte des variables d'ajustement d'un raisonnement qui est conçu de manière *top-down* : le donneur d'ordres doit penser et organiser sa chaîne de valeur de manière à paraître/être socialement responsable. Certes, on peut comprendre ce choix méthodologique lorsqu'il s'agit d'examiner des donneurs d'ordres qui sont des multinationales subissant la pression des ONG et qui disposent d'une grande autonomie dans le choix de leurs fournisseurs (à l'instar de Nike). Toutefois, lorsqu'on considère des secteurs, comme l'automobile ou l'aéronautique, le choix méthodologique d'entrer dans la problématique *supply chain* par les donneurs d'ordres (constructeur automobile ou avionneur) nous semble conduire à un angle mort.

Prenons l'exemple des équipementiers automobiles (Frigant, 2009.b). Ces entreprises disposent d'une certaine faculté à définir leur propre stratégie en matière de RSE. Certes, les constructeurs développent des codes de bonne conduite visant à encourager des pratiques socialement responsables chez leurs équipementiers, mais d'un constructeur à un autre, celles-ci diffèrent dans les détails. Face à des demandes hétérogènes, et dans la mesure où les équipementiers, de par leur position d'oligopole, travaillent pour plusieurs constructeurs, ils trouvent ici toutes les raisons pour ne pas se soumettre aux volontés d'un donneur d'ordres donné. Leur stratégie repose sur la satisfaction du plus petit dominateur commun. En outre, dans la mesure où les fonctionnements des relations verticales ont abouti à une réduction des marges des équipementiers et que les relations commerciales se sont singulièrement tendues sur une époque récente, les constructeurs sont d'autant moins en position d'ajouter des exigences en matière de RSE.

Toutefois, remettre en avant l'autonomie des équipementiers dans l'analyse de la RSE dans la chaîne de valeur, ne doit pas conduire à adopter le travers inverse qui consisterait à dire que les équipementiers sont libres dans leurs démarches de RSE. Par définition, ils demeurent des preneurs d'ordres soumis à leurs donneurs d'ordres. Les considérer indépendamment conduirait à rouvrir l'angle mort que nous condamnions à l'instant.

Afin d'éviter cette impasse méthodologique, il convient de quitter les démarches firmo-centrées et celles préjugant d'un sens de lecture (approche *top-down*). Comprendre pourquoi et comment les firmes verticalement liées peuvent trouver, ou pas, intérêt à s'engager dans des pratiques socialement responsables, doit reposer sur une analyse focalisée sur l'articulation interfirmes. Il s'agit d'examiner en quoi les modalités de fonctionnement des relations interfirmes comportent en elles-mêmes des mécanismes favorisant ou freinant le développement de pratiques socialement responsables dans la chaîne de valeur.

II. — LE FONCTIONNEMENT DES RELATIONS INTERFIRMES PERMET-IL LE DÉVELOPPEMENT DE PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES ? ÉLÉMENTS DE RÉPONSE À PARTIR DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Le déplacement de perspective proposé consiste à se focaliser sur les contraintes et opportunités qui découlent du fonctionnement des relations verticales interfirmes. Il s'agit donc de décaler la focale des firmes elles-mêmes vers leurs relations. Notre propos sera un peu à charge, confessons-le. Procédant par l'exemple, nous souhaitons montrer qu'en travaillant à ce niveau on fait émerger des sources de tension limitant les espoirs de voir progresser véritablement les performances sociales et environnementales des chaînes de valeur au-delà des discours individuels volontaristes des firmes.

Cette démonstration requiert d'un point de vue méthodologique une argumentation circonstanciée et suggère de modifier notre méthode d'investigation en travaillant sur un secteur précis. L'industrie automobile constituera ce terrain d'observation ; ce choix s'explique par l'abondante littérature existante qui permet d'informer précisément la manière dont fonctionne la chaîne de valeur. Plus précisément, nous nous focaliserons sur l'aval de la chaîne de valeur, autrement dit sur les couples constructeur/équipementier de rang 1. Conformément à la méthode suggérée par Bardelli (2005), il s'agit d'examiner comment ces relations déterminent des pratiques qui s'avèrent en conformité, ou non, avec les principes de la *triple bottom line* : objectifs environnementaux, sociaux et économiques.

Trois points retiendront notre attention : quoi échanger ? Comment s'effectue le transfert physique des objets échangés ? Quelles sont les conditions contractuelles ? Pour ces trois aspects des relations interfirmes (définition de l'objet, principes de livraison, règles de rémunération) notre démarche sera similaire : après avoir remis en perspective les caractéristiques clés du fonctionnement

des relations constructeurs/équipementiers nous en déduirons les impacts sociaux et environnementaux.

2.1. D'une convergence apparente sur la définition du produit aux conflits d'intérêt touchant à des enjeux environnementaux et sociétaux

Le développement des principes modulaires a permis un significatif approfondissement de l'externalisation ces dernières années. L'enjeu majeur de la modularisation est de décomposer le produit automobile en un ensemble de macro-composants pré-assemblés (rupture de la logique séquentielle pour passer à une logique synchronique) confiés à des fournisseurs de modules qui en assurent également la conception (Volpato, 2004). Évidemment, compte tenu des contraintes cognitives et de la complexité du produit, la phase de conception nécessite des interactions étroites et, contrairement aux formes de modularité dans d'autres industries comme l'électronique par exemple, l'adaptation des modules proposés par les équipementiers est nécessaire (Sako, 2003). Toutefois, et la nouveauté des dernières années est là, les équipementiers réalisent de manière croissante une RD découplée des demandes des donneurs d'ordres en suivant deux objectifs. D'une part, ils (re)conçoivent de manière autonome les modules qu'ils proposent aux constructeurs. Il s'agit ici de devancer les demandes des constructeurs afin de se différencier des concurrents et d'obtenir une rente d'innovation ou, de manière plus défensive, de rendre spécifique leur offre de sorte qu'ils ne puissent être évincés d'un appel d'offres à l'autre. D'autre part, ils cherchent à intégrer de nouvelles fonctionnalités au module qu'ils proposent – stratégie de rendre intégral le module – afin d'en accroître la valeur marchande et donc les marges potentielles.

Une des conséquences de cette délégation croissante en matière de RD est de transférer la maîtrise technologique des constructeurs vers les fournisseurs. Morris et Donnelly (2006) expliquent ainsi que sur un certain nombre de modules, les constructeurs possèdent des connaissances approximatives sur les contraintes et les usages et ont perdu la maîtrise fine des connaissances concernant les processus de production et les caractéristiques détaillées de leur fonctionnement. Ceci se répercute à deux niveaux sur la question de la RSE. Le premier incite au développement de pratiques socialement responsables, le second en freine l'adoption.

Du point de vue incitatif, équipementiers et constructeurs convergent en stratégie sur l'opportunité de développer des technologies permettant de rendre plus propres et sûrs les véhicules. Les constructeurs parce qu'ils anticipent que la demande des consommateurs s'oriente vers des véhicules moins polluants, recherchent des solutions techniques réduisant la consommation de carburant en travaillant sur la propulsion et sur le poids des véhicules. Les équipementiers sont prêts à répondre à ces attentes *mais dans une certaine mesure uniquement*. En effet, autant ils s'engagent dans cette voie lorsqu'il s'agit de développer de nouvelles technologies qui leur permettent de renforcer leur poten-

tiel de différenciation par rapport à leur concurrent (technologie d'injection de Bosch ou système Start & Stop de Valeo par exemple) leur octroyant un monopole d'innovation, autant ils sont réservés lorsqu'il s'agit d'innovations incrémentales qui requièrent par exemple l'utilisation de nouveaux matériaux, certes plus performants mais plus coûteux qu'ils n'arrivent pas à valoriser monétairement auprès des constructeurs qui souhaitent « du plus performant à coût inférieur ».

La dimension sécuritaire des véhicules est plus complexe à cerner car autant certains constructeurs en font un objectif prioritaire au titre de la politique produit (Mercedes), autant la plupart se contentent de « suivre la norme du marché » et surtout les réglementations, notamment européennes. Justement, en étudiant la production réglementaire européenne sur ce domaine, on perçoit un désaccord net entre équipementiers et constructeurs (cf. encadré 1, page suivante).

Les constructeurs se situent globalement en position de retrait au sujet du renforcement des normes sécuritaires et environnementales. Ils expliquent les méventes (et ce discours possède une singulière résonance dans la période actuelle) par la réduction du consentement à payer des consommateurs (plus que par l'absence de pouvoir d'achat). Renforcer les exigences environnementales et/ou de sécurité poserait deux problèmes de fond : celui du financement des innovations requises et celui d'une augmentation des coûts de revient unitaires (accroissement des technologies embarquées) et donc des prix de vente ou d'une réduction des marges. Les constructeurs ont ainsi effectué un intense lobby auprès des autorités européennes concernant le durcissement des normes CO₂, comme le dénonce d'ailleurs Greenpeace (2008). Et effectivement la Commission européenne avoue que les nouvelles normes impliquent une augmentation des prix de vente des véhicules. Par exemple, lors des débats concernant la nouvelle directive sur les émissions de CO₂, la Commission estime que la cible de 120 g/km pour 2012 devrait se traduire par une augmentation moyenne de 6 % du prix des véhicules (en ajoutant que pour les consommateurs cette augmentation serait compensée par la baisse des dépenses de carburant). La Commission explique d'ailleurs que la réduction de 12% des émissions entre 1995 et 2007 s'est faite dans un contexte de baisse du prix relatif des véhicules par rapport à l'inflation. Certes l'argumentation est fragile mais elle illustre les enjeux d'une négociation où l'intérêt collectif en termes de développement durable s'oppose à l'intérêt individuel.

Un point particulièrement intéressant pour notre analyse est que sur ces questions les équipementiers militent en faveur d'un renforcement de la législation. Ainsi Thierry Morin, l'ex-pdg de Valeo, déclarait lors de son audition devant le Sénat français :

« M. Thierry Morin a jugé absolument indispensable une diminution des émissions et a déclaré ne pas partager l'opinion de M. Manuel Gomez [président du Comité des constructeurs français de l'automobile] selon laquelle il serait souhaitable que le législateur s'abstienne de poser de nouvelles obligations dans ce domaine. Il a estimé qu'il convenait au contraire de continuer

d'augmenter la pression environnementale, qui est seule en mesure d'amener les industriels à progresser (...) Il a d'ailleurs affirmé que les équipementiers disposaient aujourd'hui de la capacité de diviser par deux la consommation des véhicules (...) ».

Source : audition de T. Morin, par la commission des affaires économiques du Sénat, citée in Cornu, 2007, p. 35)

ENCADRÉ 1 : Un exemple de divergence d'intérêts sur une question sociétale : la négociation des normes sécuritaires

En 2008, la Commission finalise l'adoption d'une directive concernant le volet sécurité avancé des véhicules (basé sur la généralisation des contrôles électroniques de stabilité, système de dérive de trajectoire, système avancé de freinage d'urgence) et de nouvelles obligations sur les pneumatiques (réduction des nuisances sonores, résistance au roulement dans l'objectif affiché de réduire l'émission de CO₂, système de surveillance de la pression, adhérence sur revêtement humide). Les études d'impact commanditées par la Commission montrent que les mesures préconisées répondent à des objectifs sociétaux (5000 vies et 35 000 blessures sérieuses préservées dans l'UE 27) et environnementaux (réduction 7 g/km de CO₂) pour une augmentation des coûts unitaires de 200 € pour une voiture et 2500 € pour les véhicules lourds. Ces coûts seraient compensés par les économies de carburant pour les automobilistes. Conformément aux procédures usuelles de la Commission, 81 parties prenantes ont participé à la consultation ouverte dont 20 organisations gouvernementales locales ou nationales, 29 industriels ou leurs représentants, sept ONG ou groupes de consommateurs, professionnels et chercheurs.

L'analyse des déclarations des parties prenantes permet de dresser une cartographie des positions. Globalement les ONG et autres groupes trouvent timorées les propositions de la Commission mais ce sont surtout les divergences entre les acteurs de la chaîne de valeur qui se perçoivent singulièrement dans ces déclarations sauf sur un point : celui des délais concernant l'objectif de réduction des nuisances sonores. À cette exception près, les positions divergent rapidement et, si les associations représentant les deux types d'industriels (AECMA pour les constructeurs et CLEPA pour les équipementiers) apparaissent relativement posées dans leurs argumentations, certains constructeurs se montrent virulents envers l'initiative européenne. Ford déclare « *We are firmly opposed to the proposed measure. It adds unnecessary administrative burden, proposes unique EU requirements, and attempts to mandate new safety features "through the back-door" (...)* ». De manière plus policée, les désaccords portent sur les délais nécessaires pour introduire certaines réglementations obligatoires, voire leurs étendues (position de l'association des constructeurs japonais qui souhaite une limitation à certaines plates-formes) comme l'illustre la mesure concernant les systèmes de contrôle de stabilité. Alors que les constructeurs cherchent à repousser la date d'instauration de la législation, les équipementiers militent pour une adoption rapide. Continental déclare « *Yes, it is reasonable [2011] (...) From the ESC supplier side, Continental is committing, that we can provide enough production facilities & capabilities to support a supply of ESC for a 100% equipment rate for new produced cars starting in 2011, if the legislation is bindingly announced 2-3 years before 2011* ».

Certaines propositions de la Commission font l'objet de désaccords encore plus nets. Sur les systèmes de dérive de trajectoire, les constructeurs soutiennent que les technologies sont trop récentes pour être obligatoires. L'AECMA déclare : « *Automatic emergency braking and lane departure warning are systems, which have been introduced on the market rather recently. They are available in few vehicles lines only. We think any discussion about mandating these systems is very premature* ». Cette position tranche singulièrement avec celle de son alter ego chez les équipementiers puisque la Clepa estime les technologies au point. D'ailleurs Continental écrit « *(...) 8 years of automatic emergency braking in the European market already. This is guaranteeing enough maturity for a large scale introduction and mandatory installation* ».

Source : d'après http://ec.europa.eu/enterprise/automotive/safety/new_package.htm

La divergence d'intérêt sur le renforcement des normes environnementales et sécuritaires renvoie en fait à deux enjeux de la relation interfirmes. Un enjeu financier : les équipementiers sont plutôt favorables au renforcement des restrictions car ils y voient une opportunité de pouvoir valoriser les dépenses de RD qu'ils réalisent en propre depuis plusieurs années suite au développement de la modularisation. Il n'est pas étonnant dans ce cadre qu'une entreprise comme Valeo qui s'est engagée franchement dans la voie modulaire et a développé une vraie stratégie produit (au sens d'autonomie des constructeurs auxquels Valeo offre des solutions clés en main) avec un axe fort sur les technologies propres espère voir ses efforts récompensés par la législation qui, pour le coup, semble à ses yeux favoriser le conservatisme des constructeurs. L'analyse des discours des associations anti-automobiles est ainsi révélatrice : les constructeurs sont accusés de lobbying anti-dépollution alors que certains équipementiers sont cités comme exemplaires car ils maîtrisent des solutions technologiques que les premiers les empêchent de mettre en œuvre. Ce n'est évidemment pas aussi simple mais c'est révélateur d'un conflit qui recouvre également une dimension plus stratégique. Le degré de dépendance des constructeurs envers les équipementiers augmenterait si ces technologies étaient adoptées. Ce qui est d'autant plus problématique qu'il s'agit de technologies nouvelles sur lesquelles leur base de connaissance est faible, ce qui rendra difficile d'en avoir une maîtrise fine au fur et à mesure qu'on se déplace sur la courbe d'apprentissage.

Pour résumer, la nouvelle division de travail issue de la modularisation a conduit les équipementiers à singulièrement étoffer leurs bases de connaissances et ils entendent bien désormais les valoriser monétairement et rentabiliser leurs structures de recherche et développement en proposant des solutions socialement responsables (en l'espèce des produits plus propres et plus sûrs). Si au niveau du discours, ceci semble faire consensus, il reste que les constructeurs dans les faits se montrent attentistes, voire conservateurs car ils craignent que la hausse des coûts ne se traduise par une réduction de leur marge ou par une baisse de la demande du fait d'une élasticité-prix positive et/ou qu'ils perdent une partie de leur pouvoir de marché dans la chaîne de valeur.

2.2. Des modes de livraisons environnementalement et socialement irresponsables

Dans l'industrie automobile, la gestion des flux est une question cruciale en termes d'efficacité organisationnelle. En effet, elle conjugue production de masse et assemblage d'un grand nombre de composants individuels (5000 lorsque Chanaron et Lung écrivent leur ouvrage en 1995). De plus, les coûts fixes sont importants (rendant extrêmement coûteuse toute interruption de la chaîne de production) et la recherche d'économie d'échelle s'avère essentielle ce qui explique que les usines sont de grande taille et peu nombreuses. Dans ce contexte, on ne peut totalement dissocier la question de l'externalisation des contraintes de livraison dans le sens où une étroite coordination des flux est une composante fondamentale de l'efficacité de la chaîne de valeur.

Dans les années quatre-vingt, on met en évidence qu'une partie de l'efficacité des constructeurs japonais provient de la construction d'un modèle de gestion fondé sur les principes du juste-à-temps qui permet une rationalisation interne de l'organisation et de son prolongement externe (Bounine, Suzaki, 1993). Dès cette phase, on note que la suppression des stocks a pour conséquence d'accroître les flux de transport avec un recours de plus en plus exclusif au transport routier : compte de tenu de la suppression des stocks au profit de zones tampons, les composants doivent être livrés en petite quantité à un rythme intense. Certes le développement des entreprises logistiques (et le passage du statut de transporteur à celui de logisticien) permet de recomposer des hubs et de radialiser certains flux (Paché, 2006) mais, globalement, le juste-à-temps, symbole de l'efficacité économique et d'une coordination « optimale » des flux interfirmes, s'avère énergétivore et pollueur.

Une manière de gérer ces flux consiste à jouer sur la distribution spatiale des lieux de production. Les chercheurs mettent rapidement en évidence que Toyota organise spatialement ses fournisseurs selon un modèle radio-concentrique : les fournisseurs de rang 1 à proximité immédiate des usines d'assemblage, la distance physique s'accroissant au fur et à mesure que l'on remonte vers l'amont de la chaîne de valeur (Hill, 1989). La diffusion de ce modèle de gestion aux États-Unis à partir de la moitié des années quatre-vingt suggère d'ailleurs que l'optimisation spatiale s'avère un aspect important de la viabilité de la tension des flux induite par le juste-à-temps (Mair, Florida, Kenney, 1988) même si sa diffusion en Europe montre que les progrès des logisticiens, la qualité des infrastructures et l'apprentissage organisationnel permettent un certain relâchement de la contrainte de proximité géographique (Lung, Mair, 1993 ; Paché, 2006).

Dans ce contexte, le développement de la production modulaire suscite une significative transformation de l'organisation géographique des chaînes de valeur et des flux liés de transport. Pour saisir cela, il faut garder à l'esprit que la production modulaire permet une production synchrone des modules qui sont pré-assemblés sous forme de macro-composants livrés directement aux usines des constructeurs. Ces modules sont singulièrement volumineux, fragiles et dédiés (pour la plupart d'entre eux) à un modèle de véhicule particulier. De plus, les usines des constructeurs mixant les modèles ou du moins les versions sur une même chaîne de production, les modules doivent parvenir sur la chaîne en suivant scrupuleusement l'ordre d'assemblage des modèles/versions. Dans ce contexte de production encyclée, les contraintes de livraison sont extrêmement tendues et l'organisation qui s'est généralisée est celle des parcs fournisseurs ou du moins d'une proximité étroite (Larsson, 2002). Toutefois, cette solution organisationnelle, si elle permet de réduire le recours aux transports, pose le problème économique d'accroître la dépendance mutuelle des firmes. Pour s'en abstraire mais aussi pour restaurer les économies d'échelle car ces usines dans les parcs sont dédiées, les équipementiers ont restructuré leur filière d'approvisionnement en amont. Ils ont construit des usines où ils réalisent le pré-assemblage de modules génériques (non encore totalement spécifiés/dédiés) à plusieurs constructeurs et qui livrent les sites

d'assemblage final des modules localisés près des constructeurs. Ces usines de méso-composants sont elles-mêmes approvisionnées par des usines fabriquant les composants élémentaires qui, moins soumis à la tension des flux, réalisent une production relativement de masse et surtout peuvent être (dé)localisées dans des pays à bas coûts.

On peut ainsi présenter le schéma spatial typique d'une chaîne de valeur en trois stades (Frigant, Layan, 2009): 1) des sites d'assemblage final des modules localisés au plus près des usines des constructeurs (typiquement dans un parc fournisseur); 2) des usines de pré-assemblage des modules dans leur version générique localisées au barycentre géographique des usines précédentes de manière à pouvoir les approvisionner dans des délais relativement resserrés; 3) des usines produisant les composants élémentaires qui elles, et d'autant plus qu'en général l'intensité travaillistique s'élève lorsqu'on remonte vers l'amont, sont localisées dans des pays à bas coûts (qu'il s'agisse de filiales ou de sous-traitance à l'international).

Cette organisation spatiale a pour conséquence directe une augmentation considérable des flux de transport autour d'un couple multiplication des implantations et dispersion géographique des sites. Compte tenu des caractéristiques des flux, le recours au mode routier est plébiscité par les fournisseurs et équipementiers. De fait, la coordination des flux physiques des intrants n'a probablement jamais été dans son histoire aussi consommatrice en transport routier. Lors d'une étude sur l'impact environnemental de son processus de production, l'équipementier Valeo a calculé en 2007 sur la base d'une expertise de 35 de ses usines, que ses émissions de CO₂ liées aux transports sont équivalentes à celles émises par lesdites usines (Valeo, *document de référence*, 2007, p. 60).

L'efficacité économique du triptyque externalisation, tension des flux, fragmentation internationale des chaînes de production aboutit donc à un pauvre bilan environnemental et sociétal de la chaîne d'approvisionnement automobile. Les distances parcourues s'allongent, les fréquences des livraisons s'accroissent, et tout cela en requérant au transport routier le plus nocif en termes de rejet de gaz à effet de serre, d'épuisement des ressources naturelles, de détérioration des qualités paysagères (construction des infrastructures pour répondre à la demande croissante de trafic) et d'insécurité routière. Bref, le mode de coordination des firmes d'un point de vue productif s'avère socialement non responsable. Un des facteurs à l'origine de cette organisation se situe dans la troisième dimension, contractuelle, dans le sens où les implantations dans les pays à bas coûts constituent une réponse à la baisse des prix exigée par les constructeurs.

2.3. Des objectifs contractuels pesant sur les emplois dans les pays développés et les conditions de travail

Il y a quelques années, alors que la modularisation s'engageait dans l'industrie automobile, l'hypothèse fut avancée que son développement allait permettre un renversement du pouvoir de marché en faveur des équipementiers.

D'un point de vue empirique, l'exemple de l'industrie informatique (où est née la modularité) illustre le cas de fournisseurs de modules qui avaient réussi à retourner le pouvoir de marché en leur faveur. On évoquait un risque de Syndrome Intel pour l'automobile : les équipementiers captant une part croissante de la valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur. Et effectivement, l'argument faisait sens dans la mesure où l'extension de la délégation induite par la modularisation conduit 1) à une extension des tâches (d'où un élargissement des occasions de marges) ; 2) à une complexification du produit couplée à une asymétrie sur les connaissances technologiques (*grey box modules*) ouvrant la porte à une incapacité à évaluer pertinemment les prix de vente ; 3) à rendre exclusives certaines offres par un effet d'accumulation des connaissances.

Avec le recul néanmoins, force est de constater que ce scénario ne s'est pas (encore) réalisé (Fourcade, Midler, 2004). Les constructeurs ont déployé des stratégies afin de préserver leur pouvoir de marché. À défaut de limiter l'innovation des équipementiers en matière de modules, il s'agit de restreindre leur prise de pouvoir en diversifiant les sources selon les modèles (à un instant donné et, surtout, lors des renouvellements des modèles) afin qu'aucun ne se situe en position de monopole. Une autre stratégie consiste à ne retenir les innovations que pour certains modèles ou versions d'un modèle (éventuellement en option), le temps qu'équipementiers et constructeurs développent des offres concurrentes. Une explication possible des résistances des constructeurs envers la généralisation des systèmes de contrôle de dérive des trajectoires (cf. encadré 1) pourrait se situer dans leur volonté de se prémunir du risque de monopole d'innovation. Enfin une dernière solution (certes de moins en moins praticable au fur et à mesure que les offres de modules se structurent) consiste à faire tourner entre rangs 1 et 2, les équipementiers prétendant jouer le rôle d'intégrateur de modules.

La « réussite » de ces pratiques se perçoit de manière indirecte dans les médiocres performances économiques des équipementiers. Une étude portant sur vingt des plus importants équipementiers mondiaux montre que sur une longue période (dix derniers exercices annuels) leur rentabilité économique (mesurée soit au niveau de l'excédent brut d'exploitation soit du résultat net) est pour la plupart d'entre eux faible, et pour cinq d'entre eux négative ou nulle (Frigant, 2009.a). En dépit des espoirs initiaux de la modularisation, les constructeurs dominent encore la relation et exercent une forte pression sur les prix (Herrigel, 2004 ; ILO, 2005) qui se perçoit à deux moments de la relation interfirmes. D'une part, chaque renouvellement de modèle s'effectue en fixant des objectifs de coûts inférieurs à celui de la génération précédente. D'autre part, les contrats pluriannuels fixés lors de l'obtention des marchés intègrent des cibles de gains de productivité courant sur la durée du contrat. Ces principes développés par les constructeurs japonais et qui sur le papier peuvent s'avérer bénéfiques à un preneur d'ordres qui parviendrait à dépasser les cibles et de ce fait capterait la quasi-rente née de la relation (Asanuma, 1989), s'avère un piège dès lors que les cibles sont trop élevées ainsi que l'ont dénoncé les équipementiers et fournisseurs français à l'occasion des états généraux de l'automobile qui se sont tenus en France en janvier 2009.

Dans ce contexte, et dans la mesure où il n'est guère possible de réduire les dépenses de capital et de RD, les équipementiers cherchent à abaisser leurs coûts de production en délocalisant une partie de leurs unités de production dans les pays à bas coûts. Chaque grande zone de production automobile voit se bâtir un espace périphérique où s'implantent en masse les filiales intensives en travail des équipementiers ou des sous-traitants de second rang approvisionnant ces derniers : le Mexique joue ce rôle pour l'Amérique du Nord (Carrillo, Contreras, 2007), le Maghreb (Layan, Lung, 2009) et l'Europe de l'Est (Domanski, Lung, 2009) pour l'Europe de l'Ouest. *De facto*, le fonctionnement des relations interfirmes, axé sur ces critères de réduction permanente des coûts, contrevient à l'objectif social de préservation des emplois dans les pays développés et pèse sur la qualité des conditions de travail.

À un premier niveau, les équipementiers délocalisent une partie des emplois vers les pays à bas coûts. Certes les conditions d'emplois sont souvent de meilleures qualités (en termes de salaires notamment) que celles offertes, en moyenne, dans les pays d'accueil (sur l'Europe de l'Est, cf. Krzywdzinski, 2008), mais les délocalisations participent bien d'un transfert d'emplois « bien » rémunérés vers des emplois moins payés. En outre, les équipementiers instrumentalisent la menace de délocalisation pour contester certains acquis sociaux (temps de travail notamment) et exercer des pressions à la baisse sur les salaires dans les pays développés (2) (Jürgens, Krzywdzinski, 2008). *De facto*, les conditions de travail semblent s'être détériorées chez les fournisseurs de rang 1 comme tendent à le confirmer les statistiques sur la précarité de l'emploi (en 2005 14% des employés étaient intérimaires d'après les données du SESSI) ou les études plus qualitatives montrant par exemple l'accélération des rythmes de travail (Gorgeu, Matthieu, 2005). Un indicateur de ce malaise ouvrier se trouve de manière ponctuelle dans le développement des mouvements de grève par des salariés dénonçant leurs conditions d'emplois (Michelin à Bassens, Sieto Faurecia près de Valenciennes en 2008, Dura Automotive en 2010...) dans des entreprises qui, pourtant, sont traditionnellement peu syndiquées (ILO, 2005).

La tension est d'autant plus patente que les constructeurs (mais aussi la communauté financière) imposent des délocalisations à leurs équipementiers. Après l'avoir nié, il est désormais sur la place publique que les responsables achats des constructeurs instaurent parmi les critères de sélection de leurs fournisseurs des « quotas » de production dans les pays à bas coûts. Objectif établi de manière mécaniste de sorte que l'on sait que, dans certains cas, les acheteurs peuvent préférer, afin de respecter leurs propres objectifs internes, sélectionner un fournisseur implanté dans un pays à bas coût, ou imposer un plan de délocalisation à un fournisseur, alors même que la rentabilité économique de ce choix n'est pas vérifiée. La reconnaissance publique de cette contrainte

(2) La presse économique française a médiatisé plusieurs affaires similaires de renégociation des conditions d'emplois (Continental Clairoux en 2007, Delphi à Doncherry en 2007, Bosch à Venissieux en 2004, RW Automobile à Bouzonville en 2005...); médiatisation qui par ricochet rend crédibles aux yeux des salariés de telles menaces.

de délocalisation se lit en creux dans les mesures adoptées dans le cadre des états généraux de l'automobile puisque les acteurs publics et les équipementiers ont tenu à ce que le « code de performance et de bonne conduite » rédigé à l'occasion insère explicitement un article sur ce thème :

« Le client s'interdit d'exiger qu'une part minimale des productions du fournisseur ou sous-traitant, ou de ses achats soit réalisée dans des pays à bas coût sans justification économique objective fondée sur le prix rendu. En particulier, le client s'interdit d'utiliser un critère relatif à une telle part minimale dans ses processus internes d'évaluation et de définition des rémunérations fixes et variables de ses collaborateurs ».

Source : code de performance et de bonne pratique relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile, Paris, 9 février 2009, p. 2.

De fait, et au-delà de l'effectivité de la mesure, ceci illustre que l'externalisation trouve une partie de sa raison d'être dans la volonté de réduire les coûts fixes et de réaliser des gains de productivité permanents en mettant sous pression les équipementiers ; pression qui semble difficilement conciliable avec des objectifs volontaires d'amélioration des conditions de travail et des niveaux de salaires et de préservation des emplois dans les pays développés. D'ailleurs, les travaux étudiant la diffusion des normes environnementales et sociales affichées dans leurs discours par les constructeurs (du type GRI ou codes de conduites internes) soulignent que celles concernant les volets sociaux demeurent largement peu implémentées (Beske, Koplin, Seuring, 2006). Remettre la question sociale au cœur de la gouvernance d'une chaîne de valeur en voie de globalisation comme le propose F. Palpacuer (2008) semble encore loin des préoccupations actuelles d'une industrie automobile souffrant d'une faible rentabilité structurelle.

CONCLUSION

Le paradigme dominant dans la littérature des sciences de gestion consiste à rechercher des fondements calculatoires aux pratiques socialement responsables. Le *Business Case* illustre bien ce paradigme en cherchant à trouver le Saint Graal du *Good for Planet/Good for Money*. Dans cet article nous avons essayé de montrer que cette démarche posait un problème méthodologique car elle exagère la capacité décisionnelle des firmes et néglige les pratiques concrètes qui leur sont imposées. L'analyse du secteur automobile permet d'illustrer que, fondamentalement, les modes de fonctionnement des relations interfirmes empêchent la progression de pratiques socialement responsables. Espérer progresser substantiellement en termes de RSE dans ce secteur ne résulte pas du choix discrétionnaire de telle ou telle entreprise mais impliquerait de reconsidérer l'ensemble du spectre des relations verticales interfirmes au niveau sectoriel. C'est tout un ensemble de pratiques bilatérales au niveau de l'industrie tout entière qu'il conviendrait de modifier. Évidemment, notre démonstration est quelque peu partielle car nous avons mis en avant des points

qui freinaient le développement de pratiques socialement responsables dans l'amont de la chaîne de valeur. Et on pourrait envisager d'examiner d'autres points qui le favoriseraient. Toutefois, l'enjeu était d'ouvrir la réflexion sur la nécessité de raisonner à ce niveau d'analyse.

À ce titre ce travail ne se veut qu'une première étape. Il l'est également pour trois autres raisons. En premier lieu parce que l'analyse empirique réalisée sur l'industrie automobile mériterait d'être affinée selon une approche méso-économique (Jullien, 2007) et qu'il conviendrait de se poser le même type d'interrogation sur d'autres secteurs/industries. En deuxième lieu, et plus fondamentalement, elle suggère que les économistes industriels ont des éléments à apporter au débat sur la RSE. Peu de travaux dans le champ de la dynamique industrielle ont été déployés sur ce thème (3) laissant une large partie des débats aux gestionnaires ou, dans le champ économique, aux (riches) travaux d'inspiration institutionnaliste (Bodet, Lamarche, 2007 ; Boidin, Postel, Rousseau, 2009 ; RFSE, 2009 ; Gendron, Lapointe, Turcotte, 2004). Si ces travaux sont utiles et nécessaires, il reste que les économistes industriels pourraient apporter des éclairages pertinents sur la question de la RSE en déployant leur analyse de la coordination interfirmes, en proposant des analyses des relations entre intégration/désintégration et RSE (la RSE amène-t-elle à reconsidérer les frontières de la firme ?) ou encore du lien entre stratégie d'innovation et pratiques de RSE, etc. Autant de thèmes où la discipline pourrait apporter des éléments mais aussi, peut-être, trouver une source de renouvellement.

- (3) Pour s'en convaincre le lecteur peut parcourir les sommaires de la *Revue d'économie industrielle*, d'*Industrial and Corporate Change*, *Industry and Innovation* où sur les années récentes nous n'avons recensé que trois articles publiés sur ce thème. De même, l'ouvrage de Baudry et Dubrion (2009) ne comporte que deux chapitres sur ce thème.

BIBLIOGRAPHIE

- ACQUIER A., AGGERI F. (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n° 180, pp. 131-157.
- ASANUMA B. (1989), « Manufacturer-supplier relations in Japan and the concept of relation specific skill », *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 3, n° 1, pp. 1-30.
- BARDELLI P. (2005), « Nouveau monde, nouvelle régulation sociale : démystifier la responsabilité sociale des entreprises », *Revue management et avenir*, vol. 4, n° 6, pp. 111-129.
- BAUDRY B. (2005), *L'économie des relations interentreprises*, Repères, deuxième édition, La Découverte, Paris.
- BAUDRY B., DUBRION B. (eds.), 2009, *Analyse et transformation de la firme*, La Découverte, Paris.
- BESKE P., KOPLIN J., SEURING, S. (2006), « The use of environmental and social standards by German first-tier suppliers of the Volkswagen AG », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 15, n° 2, pp. 63-75.
- BODET C., LAMARCHE T. (2007), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture réglementariste », *Revue de la régulation*, n° 1, Varia, <http://regulation.revue.org/document1283.html>.
- BOIDIN B., POSTEL N., ROUSSEAU S. (eds.) (2009), *La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq.
- BOUNINE J., SUZAKI K. (1993), *Produire juste à temps*, deuxième édition, Masson, Paris.

- CAPRON M. (2009), « La responsabilité sociale d'entreprise : entre l'un et le multiple », in : Boidin B., Postel N., Rousseau S. (eds.), *La responsabilité sociale des entreprises : une perspective institutionnaliste*, Septentrion, Villeneuve d'Ascq, pp. 87-97.
- CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Repères, La Découverte, Paris.
- CARRILLO J., CONTRERAS O. (2007), « The historical evolution of American Auto Firms in Mexico », *Proceedings of the 15th GERPISA International Colloquium*, 20-22 juin, Paris.
- CHANARON J.-J., LUNG Y. (1995), *Économie de l'automobile*, Repères, La Découverte, Paris.
- CHRISTMANN P. (2004), « Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy Standardization », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5, pp. 747-760.
- CORNU G. (2007), *Rapport d'information sur les défis du secteur automobile, rapport d'information au nom de la commission des affaires économiques*, session ordinaire 2006-2007, Sénat, Paris.
- DOMANSKI B., LUNG Y. (éds) (2009), « The changing Face of the European Periphery in the Automobile Industry », *Special Issue of European Urban and Regional Studies*, vol. 16, n° 1.
- DUPUIS J.-C. (2008), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle*, n° 124, pp. 67-86.
- FOURCADE F., MIDLER C. (2004), « Modularisation in the auto industry : can manufacturer's architectural strategies meet supplier's sustainable profit trajectories ? », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 4, n° 2/3, pp. 240-260.
- FRENKEN S., SCOTT D. (2002), « Compliance, Collaboration and Code of Labor Practices : the Adidas Connection », *California Management Review*, vol. 45, n° 1, pp. 22-49.
- FRIGANT V. (2009.a), « Winners and losers in the auto parts industry : Trajectories followed by the main First Tier Suppliers over the past decade », in : Freysenet M. (ed.), *The Second Automobile Revolution. The Trajectories of Automobile Firms at the Beginning of the XXIth Century*, Houndmills & New York : Palgrave MacMillan, pp. 419-442.
- FRIGANT V. (2009.b), « Les stakeholders sont-ils réellement à l'origine des pratiques socialement responsables ? Leçons à partir des équipementiers automobiles », *Revue française de socio-économie*, n° 4, pp. 135-154.
- FRIGANT V., LAYAN J.B. (2009), « Modular production and the new division of labour within Europe : the perspective of French automotive parts suppliers », *European Urban and Regional Studies*, vol. 16, n° 1, pp. 11-25.
- GENDRON C., LAPOINTE A., TURCOTTE M.-F. (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 59, n° 1, pp. 73-100.
- GOND J.-P., IGALENS J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ? Paris.
- GORGEU A., MATTHIEU R. (2005), « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs », in : Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté*, La Découverte, Paris, 2005.
- GREENING D.-W., TURBAN D.-B. (2000), « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce », *Business and Society*, vol. 39, pp. 254-280.
- GREENPEACE (2008), *Les moteurs de dérèglement climatique*, Greenpeace International, Amsterdam, mai, disponible en ligne : www.greenpeace.fr/moteurs-dereglement.
- HERRIGEL G. (2004), « Emerging strategies and forms of governance in high-wage component manufacturing regions », *Industry and Innovation*, vol. 11, n° 1/2, 45-79.
- HILL R.-C. (1989), « Comparing transnational production systems : the automobile industry in the USA and Japan », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 13, n° 3, pp. 462-480.
- HUGHES A., WRIGLEY N., BUTTLE M. (2008), « Global production networks, ethical campaigning, and the embeddedness of responsible governance », *Journal of Economic Geography*, vol. 8, n° 3, pp. 345-367.
- JULLIEN B. (2007), « A Framework of Sustainable Development Issues for Automotive Industry », *International Journal of Automotive Industry and Management*, vol. 1, n° 1, pp. 1-19.
- JÜRGENS U., KRZYWDZINSKI M. (2008), « Relocation and East-West Competition : The Case of the European Automotive Industry », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 8, n° 2, pp. 145-169.
- ILO (International Labor Organization) (2005), *Motor vehicle industry trends affecting components suppliers*, Report for discussion at the Tripartite Meeting on Employment, Social Dialogue, Rights at Work and Industrial Relations in Transport Equipment Manufacturing, Geneva.

- KRIKKE H., LE BLANC I., VAN KRIEKEN M., FLEUREN H. (2008), « Low-frequency collection of materials disassembled from end-of-life vehicles », *International Journal of Production Economics*, vol. 111, pp. 209-228.
- KRZYWDZINSKI M. (2008), « Work Models under Strain of Offshoring East-West Competition in the European Car Industry », *Proceedings of the 16th GERPISA International Colloquium*, CERIS-CNR, Moncalieri (Turin), June 18-20.
- LARSSON A. (2002), « Learning or Logistics ? The Development and Regional Significance of Automotive Supplier-Parks in Western Europe », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 26, n° 4, pp. 767-784.
- LAYAN J.-B., LUNG Y. (2009), « Les trajectoires de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative », in : Mezouaghi M. (éd.), *Les localisations industrielles au Maghreb*, Karthala, Paris, pp. 127-148.
- LINTON J., KLASSEN R., JAYARAMAN V. (2007), « Sustainable supply chain: An introduction », *Journal of Operations Management*, vol. 25, pp. 1075-1082.
- LUNG Y., MAIR A. (1993), « Innovation institutionnelle, apprentissage organisationnel et contrainte de proximités : les enseignements de la géographie du juste-à-temps », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, pp. 387-403.
- MAIR A., FLORIDA R., KENNEY M. (1988), « The new Geography of Automobile Production : Japanese Transplants in North America », *Economic Geography*, vol. 64, n° 4, pp. 352-373.
- MCWILLIAMS A., SIEGEL D. (2001), « Corporate social responsibility : a theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, pp. 117-127.
- MORRIS D., DONNELLY T. (2006), « Are there market limits to modularisation ? », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 6, n° 3, pp. 262-275.
- PACHÉ G. (2006), « Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues : de quelles(s) proximité parle-t-on ? », *Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 29, pp. 9-28.
- PALPACUER F. (2008), « Bringing the social context back in : governance and wealth distribution in global commodity chain », *Economy and Society*, vol. 37, n° 3, pp. 393-419.
- PERREZ-ALEMAN P., SANDILANDS M. (2008), « Building Value at the Top and the Bottom of the Global Value Chain », *California Management Review*, vol. 51, n° 1, pp. 24-49.
- PORTER M., KRAMER M. (2002), « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 12, pp. 56-69.
- PORTER M., KRAMER M. (2006), « Strategy & Society : the link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, pp. 78-92.
- QUARIGUASI FROTA NETO J., BLOEMHOF-RUWAARD J.-M. (2008), « Designing and evaluating sustainable logistics networks », *International Journal of Production Economics*, vol. 111, pp. 195-208.
- RFSE (2009), « Les entreprises responsables de la société », dossier spécial de la *Revue française de socio-économie*, n° 4, pp. 9-176.
- SAKO M. (2003), « Modularity and Outsourcing : The Nature of Co-evolution of Product Architecture and Organisation Architecture in the Global Automotive Industry », in : Prencipe A., Davies, A. and Hobday M. (Eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, Oxford, pp. 229-253.
- SAINT-JEAN M. (2002), *Émergence et diffusion des technologies propres au sein des relations verticales interfirmes*, thèse de doctorat en Sciences économiques, université Montesquieu-Bordeaux IV, décembre 2002.
- VACHON S., KLASSEN R. (2008), « Environmental management and manufacturing performance : The role of collaboration in the supply chain », *International Journal of Production Economics*, vol. 111, pp. 299-315.
- VOLPATO G. (2004), « The OEM-FTS relationship in automotive industry », *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 4, n° 2/3, pp. 166-197.
- ZHU Q., SARKIS J., LAI K.-H. (2007), « Green supply chain management : pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry », *Journal of Cleaner Production*, vol. 15, n° 1, pp. 1041-1052.
- ZHU Q., SARKIS J., LAI K.-H. (2008), « Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation », *International Journal of Production Economics*, vol. 111, pp. 261-273.